

# **UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**

**CASO PRACTICO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional y motivación de  
los empleados**

**- Caso: Departamento de Tesorería de Lenox S.A.-**

**ESTUDIANTE:**

**Bach. Melissa Angulo Zúñiga**

**Cédula: 1-1119-0318**

**Diciembre, 2006**

## **Agradecimiento**

Expreso mi sincero agradecimiento al profesor Dr. Hernán Rojas por todo su desempeño y colaboración en la realización de este trabajo y a mis compañeros de carrera con quienes he crecido y he fomentado mis conocimientos en el campo de la Administración a través de los años de estudio.

## **Dedicatoria**

Este trabajo de graduación va dedicado en primer lugar a Dios y a mis padres como símbolo de agradecimiento por todo su esfuerzo, colaboración y apoyo incondicional en cada uno de los momentos de mi vida.

A mi esposo, que está siempre a mi lado como guía y respaldo en cada una de las actividades que desempeño.

## Indice

### **I PARTE**

Agradecimiento.....	2.
Dedicatoria.....	2.
índice.....	3.
Introducción.....	4.
Resumen.....	5.
Abstract.....	6.
Ubicación del caso.....	7.
Requisitos del estudiante.....	9.

### **II PARTE**

Antecedentes.....	10.
Problema.....	14.
Objetivo general.....	19.
Objetivos específicos.....	19.
Análisis FODA.....	20.
Fortalezas.....	20.
Oportunidades.....	21.
Debilidades.....	22.
Amenazas.....	24.

### **III PARTE**

Alternativas de solución.....	24.
Selección de propuesta y plan de acción.....	27.

## Introducción

El desarrollo del presente caso, describe la situación actual en la que se encuentra el Departamento de Tesorería de Lenox S.A. con relación a los bajos niveles de motivación con el que cuenta el personal del Departamento en mención.

Mediante el análisis e implementación de soluciones sustentadas y fundamentadas en teorías de comportamiento organizacional, se pretende seleccionar y justificar una alternativa de solución, la cual represente el fin de una problemática que se viene acarreado en los últimos años que afecta cada vez más el desempeño de los funcionarios.

El caso que se expone sucede en una empresa donde existe estabilidad laboral, sin embargo en ese departamento en particular se enciende la luz de alerta, debido a que existe mucha rotación en el personal capacitado y por otra parte un estancamiento en el personal operativo. Los primeros se van en busca de más y mejores opciones de desarrollarse sea dentro o fuera de la empresa ya que tienen las herramientas para hacerlo, mientras que los segundos se estancan por el mismo conformismo, incompetencia y apatía al estar rodeados por un mal ambiente en el departamento.

Se espera que a lo largo de este caso, se logre abarcar ampliamente los objetivos planteados, y que la solución expuesta sea provechosa y sirva como guía para empresas que tengan casos similares en alguna de sus áreas.

## Resumen

Existe un problema de motivación en los empleados de Lenox S.A que ha sido un obstáculo para alcanzar identificación de los empleados en el clima organizacional ya que debido a un mal uso en el tipo de liderazgo por parte de la jefatura mezclado con características personales negativas que inciden negativamente e influyen en la manera de liderar. Esta situación trae como consecuencia que la presión ejercida desde los niveles superiores impulse a construir una barrera e incrementa el sentimiento de desconfianza de los trabajadores para con el jefe, cuando lo ideal es propiciar una atmósfera de trabajo en la que los empleados puedan manifestar con libertad sus alegrías y desacuerdos, ya que esto genera una actitud positiva hacia el trabajo.

Actualmente existe un uso inadecuado a la autoridad y esto influye en el liderazgo y manejo de personal, las manifestaciones y actitudes para con los empleados dejan ver que existe una necesidad de imponer autoridad a través del temor y debido a estas características personales y las acciones que se emplean se ha demostrado que el cargo no esta siendo ejercido de la mejor manera al no saber influenciar a su personal de forma positiva y persuasiva de forma que se generen motivación.

## **Abstract**

There is a motivation problem in Lenox S.A employees that has been an obstacle to reach great identification with the organizational environment, we are talking about a bad lidership use by the boss in addition to his personal negative charateristics that affect the way the employees are being managed.

This situation makes that pressure from the high levels of management keep building a wall between employees and boss and increase unconfident feelings, when it would be better to try to generate a job environment where employees can show up their ideas, happiness and disagreements which would bring a positive attitude.

Nowadays there is a bad use of authority that affects lidership and personnel management, we can see that there is a constant need to make his authority work by generating fear.

## **Ubicación del caso.**

Tomando en consideración el programa de estudios de la carrera de Licenciatura en Comportamiento Organizacional, creo que es importante mencionar que el caso expuesto puede ser utilizado en los siguientes cursos.

*Liderazgo y Habilidades Directivas.* En el caso se refiere en ciertas ocasiones a mal uso de liderazgo el cual se ve influenciado por características personales de la jefatura.. El curso de Liderazgo y Habilidades Directivas provee a los estudiantes información sobre los distintos tipos de liderazgo, sus habilidades y su ejecución e implementación en el campo laboral por medio de casos prácticos lo cuál considero de vital importancia para los estudiantes y su desarrollo profesional.

*Psicología organizacional.* El curso de psicología organizacional es uno de los más enriquecedores del programa de Licenciatura en Administración con énfasis en Comportamiento Organizacional, ya que deja ver la organización y su comportamiento desde otra perspectiva, ubica al estudiante en una posición en la que deja de ver a los trabajadores como un producto nada mas, si no también comenta sobre sus sentimientos, conflictos interpersonales, y actitudes que cuando se ven afectadas pueden llegar a influir de manera significativa en el ambiente laboral.

*Motivación de las personas.* Siendo este caso orientado a la motivación de los empleados de Lenox S.A no esta de mas comentar que sin duda alguna este curso es el que se relaciona fuertemente con el tema y caso expuesto. El curso es importante para poder evaluar los diferentes tipos de motivación e incentivos con los que se puede trabajar con los empleados. Este tema va muy ligado con la parte psicológica organizacional.

*Dinámica de grupos y equipos de trabajo.* En el curso de dinámica de grupos y equipos de trabajo, se pueden poner en práctica muchas técnicas para que el estudiante comprenda que el trabajo en equipo puede resultar mucho mas provechoso. El trabajo en equipo en unión con la motivación de los empleados y un ambiente laboral saludable son un complemento perfecto para el funcionamiento ideal de un departamento o área de trabajo.

*Cultura organizacional.* El curso de cultura organizacional abarca muchos de los aspectos antes expuestos. Sin duda alguna, el caso de Lenox S.A posee un problema en su cultura organizacional compuesto por varios ítems mencionados anteriormente, el curso de cultura organizacional, permite al estudiante tener una visión macro en el interior de la empresa evaluando las distintas áreas y situaciones.

### **Requisitos del estudiante**

Este caso puede ser desarrollado por un estudiante que cuente con un nivel de Bachillerato en Administración de Negocios que cuente con conocimientos básicos en el tema de comportamiento y/o cultura organizacional.

Para que se lleve a cabo un buen análisis del caso el estudiante debe procesar la información de manera que sirva como insumo para la evaluación del caso, juzgar sobre el mismo y tomar decisiones para resolver la situación. El caso se debe estudiar desde una óptica del recurso humano y sobre todo del comportamiento de individuos dentro de la organización.

## **Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional y motivación de los empleados del Departamento de Tesorería de Lenox S.A.**

### **Antecedentes**

Lenox es una compañía privada sin embargo la totalidad de sus acciones fueron adquiridas por una empresa de índole gubernamental por lo que se convirtió en único dueño de la empresa, en la actualidad ambas se rigen con los mismos reglamentos y beneficios. Lenox se ha venido dedicando a la explotación de servicios de telecomunicaciones e Internet, al día de hoy cuenta con una cantidad aproximada a los seiscientos empleados y está conformada por cinco direcciones: Desarrollo e ingeniería, Mercadeo, Logística empresarial y administración del Recurso Humano, Dirección de finanzas y por último Redes y Sistemas. El caso a analizar se ubica en la Dirección financiera en el Departamento de Tesorería donde se ha venido presentando una situación en particular que ha venido afectando la motivación de las personas que se desenvuelven en el mismo.

Desde el año 2002 se nombró como encargado del Departamento de Tesorería al actual jefe quien es responsable de un grupo de personas que en su totalidad suman dieciseis empleados y están distribuidos por áreas según la propuesta de estructuración laboral establecida e implementada por él mismo y esta distribuida de la siguiente manera segmenta a los empleados por las áreas: cuentas por cobrar, área de control y apoyo, recaudación y área de pagos.

Cada una de las áreas de trabajo cuenta con un encargado quien es responsable del buen funcionamiento y los resultados de su grupo de trabajo, esto debido a que el desempeño en general es medido según el cumplimiento de los distintos proyectos y actividades que contemple el plan anual operativo.

En el Departamento de Tesorería predomina un tipo de comunicación muy directa y está centrada en el trabajo tanto así que se deja poco lugar para la conversación distendida entre compañeros por esto mismo es que existe un sentimiento a nivel grupal de que la comunicación no puede rebasar las fronteras de la oficina o cubículo ya que ésta acción no es aceptada únicamente si está orientada a las tareas. A lo largo del tiempo la jefatura ha transmitido a sus empleados su opinión en cuanto a conversaciones informales o personales las cuales considera inadecuadas y cuando detecta alguna situación de esta naturaleza en los empleados, hace lo posible por interrumpir el momento con constantes e insistentes preguntas relacionadas con cuestiones laborales o con los comentarios directos de “no quiero ollas” con lo que quiere decir que se eliminen los grupos de inmediato. Con todo esto se desestimula la manifestación de problemas personales en el ámbito laboral y no solo eso si no que también crea un sentimiento en los empleados de tener el impulso natural de que cuando ven al jefe venir cada quién toma su rumbo temeroso de ser acreedor de un llamado de atención. Se puede resumir que la charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono.

La jefatura utiliza como canales de comunicación a los encargados de área con quienes se reúne cada cierto tiempo para expresar tanto el progreso del Departamento como también lo que él considera “fallas” a nivel laboral y de comportamiento organizacional, con esto se puede notar que la relación entre los empleados y la jefatura es prácticamente nula excepto por los momentos en los que se les convoca a su oficina a solicitud del jefe para expresar alguna inquietud, y cuando esto sucede los empleados muestran actitud negativa y se predisponen al llamado.

El espacio físico es distribuido “funcionalmente” con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es

posible, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo costo para finalizar una tarea, no de crear espacios que permitan la charla entre los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado que es lo que normalmente sucede. Es muy poco el espacio que se “malgasta” en las zonas de trabajo aunque las entradas están diseñadas para reforzar el temor que inspiran en el sentido de que el espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción alguna, las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento, importante mencionar que en caso de abandonar el espacio de trabajo existe una pizarra donde esta cada uno de los nombres de los funcionarios quienes deben anotar el lugar donde se podrán encontrar específicamente si no se localizan en su lugar, se debe anotar independientemente de que se encuentren realizando diligencias de índole laboral, o incluso si están en el baño, según expresan los funcionarios esto es de gran molestia para ellos.

Las jornadas largas son la norma habitual del Departamento aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se haya finalizado, cuesta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo ya que la jefatura considera que la “charla ociosa” y distendida es una pérdida de tiempo, es por esto que se ha creado un ambiente tenso que se percibe inclusive desde los departamentos externos que ocasiona que las personas ajenas vayan al Departamento exclusivamente cuando lo necesitan antes de recibir algún gesto o sentirse incómodos.

Los funcionarios se identifican con el éxito del departamento en que trabajan aunque las normas de comportamiento sean tan estrictas en comparación con los otros departamentos que conforman la dirección financiera. Lo que propicia la unión entre los empleados son las experiencias laborales compartidas, los objetivos e intereses empresariales más que los sentimientos en común. Existen

diferencias personales significativas entre los individuos pero no impiden los resultados.

Se puede concluir que la cultura existente en el Departamento de Tesorería no es la mas adecuada ya que los empleados están orientados a conseguir resultados y poseen un deseo obsesivo de acabar las tareas una vez iniciadas, están motivados con los trabajos claramente estructurados y se disfruta con energía la competitividad, se considera que no es la mas adecuada ya que implica ser estricto ante resultados y comportamiento de los empleados. La cultura en la que se desenvuelve el personal de este Departamento, trata de hacer que las cosas se hagan ahora y esto se produce por que existe una extendida asunción sobre los intereses compartidos. La forma negativa de este tipo de cultura se puede caracterizar por la intranquilidad e implacabilidad en los empleados y se tiene un enfoque obsesivo en los resultados medidos y las personas que no los consiguen pueden ser consideradas incompetentes y pueden llegar a ser excluidos de posibles oportunidades ante un eventual concurso interno de plaza profesional, como también la integración de equipos de trabajo para el desarrollo de algún proyecto en específico por ejemplo.

En los últimos tres años se han presentado situaciones importantes de rotación de personal y la mayoría de empleados que han emigrado se han trasladado a otros departamentos u a otras empresas en busca de un ambiente laboral mas agradable y flexible, donde puedan desarrollar su potencial y el trabajo realizado sea reconocido, cabe mencionar que las personas que han decidido buscar nuevos horizontes han sido empleados profesionales calificados que comentan estar disconformes con el ambiente y la situación latente en el Departamento, no logran lidiar con la tensión y presión psicológica existente que no permite realizar con la comodidad deseada la ejecución de las tareas.

## **Problema**

Existe un problema claro y visible que viene a convertirse en un obstáculo para alcanzar la armonía e identificación personal de los empleados con el clima organizacional y consiste en que debido al tipo de liderazgo que ejerce la jefatura y las características personales que son añadidas, genera bajos niveles de motivación en los empleados y es que esto es un aspecto sumamente delicado ya que el tipo de liderazgo que lleve a cabo un superior va a determinar la motivación de su personal. Actualmente existe un liderazgo de tipo autoritario combinado con características propias de la personalidad que inciden negativamente e influyen en la manera de liderar. Un líder autoritario ordena a sus subordinados lo que deben hacer y les describe con detalle y exactitud como deben hacerlo, la situación en si, trae como consecuencia que la presión ejercida desde los niveles superiores impulsa a obtener logros a corto plazo cuando lo que se requiere es lograr obtener resultados permanentes, y para esto el jefe debe tener en cuenta las necesidades de sus subordinados, propiciar una atmósfera de trabajo en la que los empleados puedan manifestar con libertad sus alegrías y desacuerdos, ya que esto genera una actitud positiva hacia el trabajo.

Los empleados comentan estar satisfechos con su trabajo y que la desmotivación no viene por consecuencia de disgusto en cuanto a la ejecución de las labores ya que expresan estar claros con sus responsabilidades y cargas de trabajo, reconocen que el problema radica en la relación existente con su jefatura quien ejerce control extremo para con ellos en cuanto a medidas de disciplina, los empleados comentan que independientemente de que las labores que ejecuten sean de alta calidad y su trabajo sea eficiente no tienen un trato diferenciado en comparación con los empleados que eventualmente no rinden en su trabajo. La jefatura en la mayoría de los casos utiliza amonestaciones verbales o escritas o inclusive castigos por situaciones que él considere incorrectas en la disciplina de sus funcionarios como las que se citan a continuación.

Para la jefatura es altamente inapropiado recibir una visita de algún funcionario de otro departamento de la empresa para situaciones o conversaciones no laborales sin importar si están preguntando por algún familiar que se encuentra en situación grave de salud por ejemplo; de hecho cuando se entera de la presencia de una persona ajena, comienza a rondar el lugar con el propósito de escuchar la conversación y cerciorarse de que el tema tratado es meramente laboral, con esto los empleados confiesan sentirse acosados e incómodos ya que aunque el tema que se esté tratando sea en efecto un asunto laboral, reciben esa presión psicológica de parte de su jefe.

Otro de los aspectos por los que se puede recibir un llamado de atención es por el uso del teléfono aunque la gestión incluya dentro de sus labores normales la utilización de esta herramienta para la comunicación con los clientes. Cuando la jefatura lo considera necesario solicita reportes de llamadas entrantes y salientes y las estudia detalladamente, luego las entrega a los trabajadores con un llamado de atención por escrito adjunto donde hace recordar sobre el abuso de la herramienta y además, solicita que las llamadas sean justificadas independientemente de que hayan sido o no utilizadas para situaciones laborales. El llamado de atención que se les da a los empleados es archivado en el expediente personal por lo que mancha el record del funcionario sin necesariamente estar incurriendo en faltas graves.

La administración superior tiene a disposición de los empleados una soda y se les otorgó un horario ya definido para que disfruten del servicio, sin embargo el jefe expresa a sus empleados de forma amenazante que a ellos se les paga por trabajar en un horario de siete de la mañana a cuatro y treinta de la tarde sin interrupciones con la excepción de los cuarenta y cinco minutos de almuerzo. Los funcionarios ponen la queja de que con esta actitud no pueden gozar del servicio

de la soda y que no se les debe eximir de este beneficio; se ha presentado la situación de que si detecta a un empleado realizando esta actividad envía un correo electrónico como “recordatorio” de su horario laboral y el tiempo que “desperdicia” en este tipo de diligencias.

En el Departamento de Tesorería es el único en el que por disposición de la jefatura se prohíbe a los empleados salir del edificio, comenta que no se puede salir incluso en el rato de almuerzo, no se toleran las marcas electrónicas de entradas y salidas ni para atender algún asunto en la recepción; cada cierto tiempo se solicitan reportes de entradas y salidas y de igual forma se realizan llamados de atención.

En ocasiones anteriores se han realizado comentarios discriminantes por parte de la jefatura en los que expresa que según su opinión la mujer una vez que es madre deja de ser productiva en sus labores, comentarios que no son bien recibidos por las mujeres que laboran en el Departamento ni por sus compañeros, ya que este tipo de comentarios trae consigo desmotivación y el sentimiento de que cuando a las mujeres les llegue la oportunidad de ser madres, se verán estancadas en su puesto de trabajo, y tienen sabido ya por adelantado cual es la posición de la jefatura con respecto a esto.

Como se comenta anteriormente, al existir una alta rotación de personal se denota que ante esta situación los empleados han logrado encontrar soluciones parciales y/o individuales al problema y consiste en optar por traslados de departamentos o inclusive renuncias, esto evidencia que no se encaminan esfuerzos en buscar una solución integral al problema de la motivación para beneficio del grupo.

El estilo del liderazgo que tenga la jefatura para con sus empleados determinará la motivación de los mismos, es por esto que es clara la necesidad de apertura y la

flexibilidad frente a lo que sucede a diario en el trabajo ya que es una condición necesaria para que el personal se identifique con los objetivos de la compañía, adicionalmente es importante que la jefatura cuente con empleados con la suficiente auto confianza y voluntad para asumir responsabilidades y lograr los resultados requeridos para el avance del Departamento.

Un buen liderazgo implica mantener en alto la motivación de los empleados, sin embargo en la actualidad la jefatura tiende a pensar que no vale la pena tomar en cuenta las necesidades de su personal, tal y como sucede en este caso, y esto puede traer como consecuencia que la insatisfacción con las condiciones de trabajo hierva a fuego lento durante años sin que el jefe lo note, ya que la mayoría de los empleados quieren que las cosas cambien pero a la vez son incapaces de establecer con claridad qué es lo que desean realmente, la razón de esto podría ser la resignación, el miedo al castigo o la falta de auto confianza, es por esto que con la implementación de este caso se pretende apoyar a los empleados y con la ayuda del Departamento de Recursos Humanos poner las cartas sobre la mesa y actuar.

Es notable la poca motivación que existe en los empleados del Departamento de Tesorería siendo un aspecto tan indispensable para lograr el éxito, la familiaridad con el equipo ayuda a todos a prosperar es por esto que entre los retos que conlleva el hecho de dirigir una empresa está el de encontrar buenos empleados y a la vez mantenerlos y no solo retenerlos en el Departamento si no también que permanezcan motivados para prosperar, si esto se consigue, también prosperará la empresa. La familiaridad con los empleados en una estrategia de motivación ya que la idea es garantizar un ambiente de trabajo positivo, de manera que si se tiene conocimiento de que hay conflictos internos o que crean un ambiente de trabajo desagradable, es urgente buscar maneras de solucionar la situación, el

hecho de analizar el entorno y actuar es una muy buena señal de que el personal se esta preocupando por crear un lugar positivo para el trabajo.

El estilo de liderazgo esta ligado estrechamente con el concepto de motivación, siendo esta un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad. Los empleados del departamento comentan que en este momento lo que más valoran son los "intangibles", es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, el mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan al conjunto, tener un jefe agradable que tenga tiempo de escucharlos, también comentan que necesitan sentirse importantes, necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir. Los más importantes motivadores son el logro de resultados, el ser valorados y sentirse importantes, el ser incluidos y aceptados o admirados por el grupo, el competir y ser cabeza de otros grupos, el acceder a oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.

Cuando un líder desea que sus empleados trabajen fuerte deben involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, la resolución de los mismos y la toma de decisiones, ya ha sido comprobado por diferentes estudios de psicología social que involucrar al personal en un proceso colaborador, incrementa su nivel de compromiso.

El problema radica en el uso inadecuado que se le da a la autoridad que influye en el liderazgo. Todas estas manifestaciones y actitudes dejan ver la necesidad que tiene este jefe de imponer autoridad a través del temor. Debido a estas características personales y las acciones exageradas que emplea para hacer valer su autoridad ha demostrado que no ha sabido ejercer su cargo de la mejor manera en los últimos años ya que al no saber influenciar a su personal de forma positiva y persuasiva de forma que los mismos se motiven, se ha venido utilizando este

tipo de estrategias personales que denotan su incapacidad y vacío característico de la ausencia de un buen uso en el estilo de liderazgo.

### **Objetivo general**

El objetivo general es encontrar una solución al problema de motivación que arrastra el Departamento de Tesorería de la empresa Lenox S.A como consecuencia de un mal uso de liderazgo por parte de la jefatura, esto con el propósito de alcanzar una solución que pueda propiciar un clima organizacional saludable y que permita el mejor desempeño del grupo de trabajo en beneficio de la empresa, de manera que por medio de un nuevo sistema de administración se fomente las relaciones interpersonales, se desarrolle un ambiente apto y aumente la confianza entre los colaboradores dentro de su ambiente organizacional.

### **Objetivos específicos**

Con el fin de alcanzar ese objetivo se deben tomar en cuenta objetivos específicos:

1. Identificar los elementos personales y ambientales que están incidiendo en el estilo de dirección adoptado por el jefe de departamento y que están perjudicando el ambiente de trabajo y el desempeño laboral ya que se ha detectado que las características y actitudes personales de la jefatura influyen de manera notable en su manera de administrar.
2. Proponer la implementación de un instrumento administrativo que permita obtener información acerca de la tendencia que tiene el jefe de departamento hacia un estilo de liderazgo particular con el fin de compararlo con el perfil requerido y deseado para el puesto que ocupa.

3. Establecer un plan de acción que permita el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de manera que las mismas puedan ser utilizadas como insumo para incrementar el grado de motivación con el que cuentan los empleados, como también por medio de distintos métodos disminuir el impacto negativo que generan las amenazas y debilidades en la búsqueda de la solución al problema planteado.

De acuerdo con el problema planteado y los objetivos antes descritos, se hizo un análisis interno y externo de la situación que se puede ver plasmado en las siguientes observaciones:

### **Fortalezas**

#### *a) Segmentación del Departamento por áreas.*

Una de las fortalezas con las que cuenta el Departamento de Tesorería es que esta segmentado en cuatro áreas específicas por lo tanto se descentraliza el poder y permite generar canales de comunicación alternos, en el sentido de que cualquier asunto se direcciona específicamente con los coordinadores de área y los mismos se encargan de hacer fluir la información con la jefatura. De igual forma los coordinadores son responsables de cada uno de los procesos que se ejecutan dentro de su área refiriéndose a aspectos de conducta y disciplina como también a nivel laboral con respecto a tiempos de respuesta, calidad en los procedimientos y elaboración de estadísticas lo cual facilita la gestión ya que al estar segmentados cada coordinador pone su empeño especial en el mejor desarrollo de su área como tal, que no es lo mismo a que la jefatura estuviera a cargo de todo el departamento que en general consta de dieciseis empleados. Esta segmentación es una ventaja en el sentido de que se cuenta con apoyo y respaldo de los coordinadores como representantes de su equipo de trabajo quienes se muestran anuentes en expresar sus inquietudes respecto al problema que acontece y proteger los intereses de su grupo.

*b) Cohesión del grupo de trabajadores.*

Cada una de las áreas cuenta con empleados de alta calidad en su desempeño lo cual es reflejado por su espíritu emprendedor a la hora de desarrollar actividades o proyectos asignados, además es importante mencionar que el departamento cuenta con la ventaja de ser el que tiene mayor cantidad de profesionales calificados en la materia en comparación con los otros departamentos que conforman la Dirección Financiera, esto ha servido para crear una cohesión de grupo e incentivar el pensamiento de querer cambiar las cosas para bien de las dos partes, ellos comentan estar dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para buscar una solución al problema.

*c) Apoyo por parte del Departamento de Recursos Humanos.*

Si bien es cierto, lastimosamente la empresa no cuenta con un equipo que se dedique a la evaluación del clima organizacional de las distintas áreas y departamentos a nivel general sin embargo los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos están dispuestos a colaborar con la causa y brindar instrumentos administrativos que permitan valorar la situación actual. Comentan que dentro de sus posibilidades está el hecho de reforzar en capacitaciones con temas relacionados con la motivación y el liderazgo como también cooperar con los procesos que se tengan que implementar con el fin de crear bienestar y proporcionar armonía en el Departamento que presenta el problema.

**Oportunidades**

*a) Incremento del interés en los profesionales ajenos al Departamento.*

Una de las oportunidades que se pueden citar al tratar de corregir esta situación es propiciar el interés de personas ajenas al Departamento que cuenten con un perfil idóneo y la capacitación necesaria a ser parte del equipo y desempeñarse en un Departamento tan interdisciplinario como lo es el Departamento de Tesorería.

En la actualidad en la empresa hay muchas personas con mucho potencial y capacidades requeridas para trabajar en el Departamento, sin embargo por la naturaleza de la situación se ha hecho fama del ambiente con el que se convive a diario y este es el motivo por el que muchas personas han dejado pasar oportunidades laborales y salariales al no querer ser parte de este tipo de ambiente organizacional.

*b) Apertura y colaboración a nivel empresarial.*

La apertura que tiene la administración gerencial en resolver este tipo de conflictos que afectan los microclimas en deterioro del desempeño de los equipos de trabajo es una oportunidad que se debe aprovechar ya que con esto se encuentra voluntad para implantar acciones que hay que implementar.

*c) Apoyo del Departamento de Informática*

Con la situación actual los empleados de soporte del Departamento de Informática acostumbran a hacer su trabajo de manera correcta sin embargo limitan sus capacidades al tener una barrera que se alimenta de desconfianza y presión, en realidad la ayuda de estas personas podría ser de gran beneficio para implementar nuevas aplicaciones o mejoras en los procesos sin embargo hoy no se explotan esas situaciones en todo su potencial, por lo tanto solucionándose este problema se le estaría brindando oportunidad a los talentos que existen en la empresa específicamente en el área de Sistemas a aportar sus ideas y colaborar con los procesos de mejora continua ya que la estructura administrativa ha estado inamovible en los últimos años causando cierto grado de conformismo intencional en las actividades desarrolladas.

**Debilidades**

*a) Deterioro en las relaciones interpersonales.*

Se puede comentar que dejando aparte la exitosa presencia del departamento a nivel de resultados, se deja de lado la parte emocional y de relaciones

interpersonales de los empleados, lo cuál propicia una desmotivación notable lo que se refleja en el desempeño de algunos de los funcionarios.

*b) Falta de supervisión o preocupación por parte de la instancia superior.*

A pesar de la rotación presentada en los últimos años, y los constantes reclamos de los empleados que laboran en el Departamento de Tesorería no son muchos los esfuerzos que se han realizado por tratar de corregir este problema, esto debido a que para poder lograr una solución se debe elevar el caso a instancias superiores. Los empleados no han manifestado la situación por escrito, y por cuestión de formalismos la Instancia Superior que tiene la potestad para proceder con la resolución de este problema, en este caso Recursos Humanos no ha hecho nada al respecto. Es por esto que con este caso se pretende sentar un precedente e involucrar al Departamento de Recursos Humanos para que interceda con el fin de hacer un equipo de trabajo con mentalidad positiva para traer una solución viable a este problema.

*c) Falta de creatividad e innovación por parte de los empleados.*

En todo este tiempo los empleados no han tenido la iniciativa para solucionar este problema por muchos motivos como por ejemplo el miedo a ser marginados, el temor a ser rechazados por la jefatura en un futuro, aparte de que el nivel de motivación que tienen respecto a esto no es muy elevado, por lo que se preocupan mas por buscar opciones fuera del departamento.

*d) Características personales mezcladas con el estilo de liderazgo.*

Existencia de un conjunto de elementos y características inherentes en la personalidad del jefe que potencialmente podrían dificultar un cambio en su estilo de dirección.

## **Amenazas**

### *a) Percepción errónea a nivel externo.*

El jefe de departamento vela por el buen funcionamiento a nivel general, se enfoca en los resultados a nivel empresarial de manera que gracias al desempeño del departamento, el mismo es bien reconocido a nivel organizacional en cuanto a calidad en los procesos y efectividad en las decisiones financieras que se han venido tomando en los últimos años; con todo esto puede crearse de forma externa una percepción errónea, por lo que la amenaza es que el hecho de tener tan buena imagen puede esconder la situación actual de clima organizacional y que por esto no se haga nada para mejorar la situación.

### *b) Emigración de empleados*

Debido al reconocimiento que tiene el departamento a nivel empresarial, los mismos son bien cotizados por otras Direcciones a la hora de solicitar traslados o participar en proyectos así como en la colaboración voluntaria a las entidades financieras de la empresa como lo son la Asociación Solidarista y el Fondo de Ahorro y Préstamo, lo cuál promueve la rotación en el Departamento.

De acuerdo a los objetivos planteados y al análisis FODA se presentan las siguientes alternativas de solución:

## **Alternativa A**

Proponer la reubicación de la persona que tiene a cargo la jefatura del Departamento de Tesorería en la empresa Lenox S.A. debido a su situación personal que influye de forma negativa en la motivación de los empleados.

Se propone trasladar a la persona con el mismo salario y con las mismas condiciones en un puesto que pueda desempeñar todas sus habilidades profesionales, pero que no tenga personal a cargo ya que esta persona tiene potencial y conocimiento técnico en su área el cual puede explotar en otra función a fin.

En caso de aplicarse esta propuesta se establecería, junto al Departamento de Recursos Humanos, el diseño de un perfil de puesto, de manera que a la hora de realizar la selección de la persona que ocupará este cargo logre encajar tanto a nivel profesional, como también conciliador de la situación actual en el Departamento.

Se realizaría un concurso interno para aprovechar los recursos y talentos existentes en la empresa y en caso de no tener candidatos apropiados para el puesto, se llevaría el proceso a concurso externo lo cual también es considerado como saludable traer personal con nuevas ideas y ganas de trabajar, implementar e innovar.

A pesar de que esta propuesta es viable, no fue la elegida debido a que sustituir la jefatura que ha tenido el cargo durante los últimos años representa un riesgo en el sentido de que aun con el ambiente organizacional en el que se desenvuelven los empleados, en este Departamento se presentan buenos resultados, la persona que tiene a cargo la jefatura tiene el conocimiento y experiencia necesaria para sobresalir en su campo, pero por ser un experto en el Área de Contabilidad, se ha dejado muy de lado los conceptos de salud y clima organizacional por el mismo hecho de no tener conocimiento sobre este tema lo cual se considera una debilidad en la cual se puede trabajar.

Adicionalmente la empresa ha invertido a lo largo del tiempo en esta persona , tanto así que se le facilitó en su momento culminar su maestría, es por esto que se

reitera en comentar que el conocimiento y talento en su campo es indiscutible y el traer una persona nueva conllevaría un proceso de capacitación bastante extenso y detallado para cumplir las actividades a cabalidad

### **Alternativa B**

Diseñar un programa de reuniones o charlas con participación de ambas partes (jefe y empleados), donde se expongan diferentes puntos de vista, siempre con la presencia de terceras personas profesionales en distintas áreas como lo son: Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Psicología laboral, entre otros., que faciliten un proceso de interacción con el propósito de exponer los elementos reales o de percepción que están dificultando las relaciones entre el jefe y sus colaboradores, para así llegar a tener una solución conjunta en beneficio de ambas partes.

Para llevar a cabo lo antes descrito se deben establecer las “reglas del juego”, ya que debe imperar el respeto mutuo, y este tipo de actividad debe ser llevada de forma profesional ya que es un asunto muy delicado en el cuál no se debe mezclar la parte personal con la parte laboral.

Las personas que participen en este tipo de reuniones deben estar enfocadas a la búsqueda de la solución del problema, debe realizarse con planificación de manera que se cuente con programación de fechas de las actividades, bitácoras y establecimiento de acuerdos con el fin de sentar un precedente y llevar un buen control del proceso que se esta ejecutando.

Se recomienda que este tipo de reuniones sean realizadas en un ambiente adecuado donde se pueda contar con la participación abierta, dirigida y programada por las partes.

Esta propuesta no será implementada, ya que actualmente abunda mucha tensión en el ambiente laboral y esto puede acarrear aun más problemas y diferencias entre los colaboradores y la jefatura al momento de expresar sus discrepancias en su modo de pensar aparte de que no se tiene certeza de que con esta alternativa se logre al menos disminuir o minimizar el efecto de este problema y por el contrario, se corre un riesgo muy alto de que en caso de que esto fracase, se pierda la credibilidad por ambas partes y se deterioren aún mas las relaciones provocando futuras represalias.

### **Alternativa C**

Con base en los resultados se propone establecer un plan de acción tendiente a ajustar el estilo de liderazgo del actual jefe con respecto al perfil requerido por la clase de puesto que ocupa mediante actividades de capacitación que permitan a este comprender y conocer la importancia que tiene el estilo de liderazgo en los ambientes de trabajo y la motivación del personal. El jefe de Departamento cuenta con mucho conocimiento a nivel contable, sin embargo se ha detectado que presenta debilidades en la administración y supervisión de personal lo cual se espera que trabajando en ello se pueden alcanzar resultados positivos.

Con esto se pretende crear un ambiente de confianza y respeto, es el primer paso para cambiar de forma positiva el ambiente actual en el que se desenvuelven los empleados, se debe tratar a los empleados como se desea ser tratado. Lo importante es reconocer que cada persona es única y que además de tener fortalezas también tendrá debilidades.

Es importante cuidar al personal y guiarlo para evitar los niveles de rotación con los que se ha venido trabajando en los últimos años, es idóneo desarrollar un

trabajo en equipo siempre basado en el respeto y buscar motivar a los empleados de la misma manera que le gustaría que los superiores lo motiven.

Se debe hacer consciencia de que el papel principal en todo este proceso lo tiene el jefe quien es el líder que lleva la batuta de la orquesta y según cómo dirija a su grupo, éste le responderá. La idea es aprovechar todo su potencial como profesional y tratar de corregir el aspecto que esta fallando en el campo de la administración de su personal. La tarea no es fácil, pero sí muy desafiante.

Se propone un programa específico como plan de acción y se debe tomar en cuenta la disposición al cambio tanto del empleador como los empleados. Los empleados del Departamento de Tesorería se muestran anuentes y con disposición al cambio, tanto así que el hecho de querer cambiar las cosas genera motivación. Es indispensable tener presente que la comunicación sobre el proyecto de cambio es primordial para evitar cualquier tipo de resistencia en los empleados como también el hecho de tener una visión demasiado parcializada del cambio ya que en numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia, sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto, en este caso en específico, los empleados están enterados de la realidad del asunto y se ha tratado de manejar de manera de que se evite crear suposiciones e incertidumbre en el ambiente.

Por lo anterior, se realizará una inversión en capacitación que haga consciencia sobre la situación actual en el Departamento con el fin de retroalimentar y llenar esos espacios vacíos donde existe carencia de conocimientos administrativos para el trato con el personal y el interés por convivir en un ambiente de trabajo lleno de armonía.

## **Plan de Acción**

1. Primeramente se deben tomar algunas medidas inmediatas que permitan o faciliten la convivencia en el Departamento mientras se ponga en marcha el plan remedial de capacitación con el fin de disminuir la tensión e insertidumbre en los empleados por estar pendientes ante la situación que acontece, es de vital importancia mantener una comunicación abierta y efectiva de manera que todo el Departamento este involucrado con el proceso. Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio que esta por venir, pueden ofrecer colaboración y disposición
2. Aplicar un test al jefe para tener descripción exacta de su estilo de liderazgo y características personales para tener una noción general y determinar también su perfil psicológico. Para la elaboración de este test se cuenta con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, el cual se ha mostrado completamente anuente a darle una solución a este problema ya que en varias ocasiones han recibido quejas por parte de algunos empleados que han acudido a manifestar su disconformidad con el ambiente laboral.
3. Es importante también evaluar a los empleados con el fin de detectar las áreas más deterioradas y por ello se propone aplicar un diagnóstico local a todos los empleados que arroje información respecto al clima organizacional en ese departamento, que permita determinar el daño causado y las áreas mas afectadas ya que se deben involucrar todas las partes ya que deben pasar por un proceso de capacitación según las necesidades que se descubran en el test.
4. Con base en la información recabada por medio de las herramientas anteriormente descritas, se debe definir las áreas que van a ser tratadas

tanto en los aspectos relacionados con el jefe como también los de clima organizacional. Los resultados que arrojen los diagnósticos servirán como punto de referencia para la programación de los cursos y el proceso de capacitación en general.

5. Antes de iniciar con la planeación estratégica del programa a implementar se recomienda como aspecto primordial el hecho de definir concretamente los objetivos que se buscan alcanzar.
6. Una vez planteados los objetivos se debe analizar y seleccionar las actividades de capacitación que serán utilizadas tale como talleres, charlas, u otros, lo importante es asignar las que mejor se ajusten al objetivo por lograr, esto debe realizarse en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.
7. Se debe proceder a definir los recursos financieros con los que se cuentan para llevar a cabo la implementación de esta alternativa. El Departamento de Recursos Humanos comenta que la Administración Superior manifiesta estar anuente en invertir un monto estimado de dinero en la resolución de este problema.
8. Es relevante dar seguimiento al proceso para ir midiendo el avance en el cumplimiento de objetivos y así poder brindar retroalimentación a las áreas involucradas, esto se logrará por medio de control por medio de bitácoras y presentación de resultados en los periodos de tiempos que se vayan a establecer.